

# SERVICE MANAGEMENT, INNOVATIONSMANAGEMENT, CHANGE MANAGEMENT

*Klaus Kempf*

## **Allen das Gleiche oder jedem das Seine?**

Zielgruppenorientierte Servicepolitik als strategische Herausforderung – Überlegungen und Ansätze der Bayerischen Staatsbibliothek

Bibliotheken jedweder Couleur laufen derzeit Gefahr, sich im „Mehrfrontenkampf“ zwischen sich stetig individueller gestaltenden Nutzererwartungen und -wünschen sowie dynamisch wachsenden technologischen Herausforderungen und chronischem Ressourcenmangel aufzureiben. Dem bibliothekarischen „Urwunsch“ folgend allen und allem gerecht zu werden führt zu einem Dienstleistungseinerlei und Profillosigkeit, die am Ende keinen mehr, weder Nutzer noch Bibliothekare, zufriedenstellt. Es ist notwendig, sich wieder auf das Produkteinmaleins zu besinnen, d.h. Zielgruppen zu definieren und aus dem Blickwinkel geratenen Kernaufgabenstellungen wieder den gebührenden Platz einzuräumen sowie ein Service- und Dienstleistungsportefeuille auf- und auszubauen, das unter Einbeziehung der Ressourcenkomponente auch längerfristig leistbar ist. Die BSB hat hier in den letzten Jahren sowohl im konventionellen als auch im digitalen Dienstleistungsbereich einiges an Zielgruppenarbeit geleistet und ein entsprechendes Produkt-/Serviceportefeuille aufgebaut, das mit kooperativen Komponenten versehen auch für andere Bibliotheken von Interesse sein könnte.

### *1. Trends und Rahmenbedingungen*

Bibliotheken sind mehr denn je Getriebene der allgemeinen technologischen Entwicklung. Die Entwicklung der Informationstechnologie vollzieht sich dabei nach wie vor in Quantensprüngen. Aktuell im Mittelpunkt stehen auf breiter Front mobile Anwendungen für alle nur denkbaren Informationen. Daneben zeigen sich durch das Aufkommen der Cloud-Technologie Alternativen für die bisherige Führung der Lokalsysteme ab. Nicht nur die Technik im engeren Sinne ist ein Beschleunigungsfaktor, sondern auch die Revolution, die sich parallel dazu im Informations- und Kommunikationsverhalten vollzieht. Spätestens mit dem Aufkommen von *Web 2.0* steht der Dialog, ja die Interaktion zwischen Informationsanbieter und Informationssuchendem, und zwar auf Augenhöhe, im Vordergrund, wobei sich die Rollen auch umkehren können. Dazu kommt das Phänomen der „sozial eingebetteten Information“, wie dies bei den sozialen Netzwerken *Facebook* und *Twitter* der Fall ist.

Mit den scheinbar grenzlosen Möglichkeiten von Information und Kommunikation im Internet ist eine extreme Individualisierung des Informationsverhaltens einhergegangen, weniger vielleicht der tatsächlichen Informationsbe-

dürfnisse, wobei sich hier die Erhebung, worin der konkrete Informationsbedarf besteht, schwierig gestaltet. Nach Information suchen vollzieht sich heute weitgehend nach dem Motto: Recherchieren = Googeln, also hierarchiefrei und an keine Experten – wie z.B. Bibliotheken – mehr angelehnt. Der Nutzer hat sich (scheinbar) von der Bibliothek „emanzipiert“.

Letzteres macht es für Bibliotheken immer schwieriger, wirklich bedarfsgerechte Serviceangebote zu formulieren und an den Mann/die Frau zu bringen. Im Unterschied zu den scheinbar grenzenlos wachsenden und scheinbar immer neuen Bedarf generierenden Technologien müssen sie in vielen Fällen nicht nur relativ, sondern absolut mit immer weniger Ressourcen auskommen. Dringender denn je bedarf es daher vor dem Mitteleinsatz in einem ersten Schritt einer überaus sorgfältigen Analyse von Nachfrage, Nachfragegruppen und Nachfragefaktoren sowie in einem zweiten, damit überlappenden Schritt eine einerseits möglichst nachfragekongruente und andererseits aber auch ressourcen- und kostenbewussten Entwicklung des bibliothekarischen Dienstleistungs- und Serviceangebots auf den Weg zu bringen.

## *2. Möglichkeiten und Grenzen bibliothekarischer Zielgruppenarbeit und Produktpolitik*

Vor dem Hintergrund des immer weiter Auseinanderklaffens von informatischen Wünschen (und Bedarf) einerseits und den realen Möglichkeiten der Bibliotheken, darauf eine adäquate Antwort, sprich: Serviceleistung, zu finden, erlebt die Bibliothekstypologie, d.h. die Lehre von den unterschiedlichen Bibliothekstypen mit ihren unterschiedlichen, mehr oder minder klar voneinander abtrennbaren Aufgabenstellungen, in gewisser Weise eine Renaissance. Je nach Herkommen und institutioneller Vorgabe, also Bibliothekstyp öffentliche Bibliothek, Hochschulbibliothek, Spezialbibliothek usw., ergeben sich mehr oder minder eindeutige Zielgruppenprioritäten. Das hört sich banal an, ist jedoch de facto eine Abkehr von der bisherigen Entwicklung, wo jede Bibliothek mehr oder minder meinte, alles tun und für jedermann anbieten zu müssen. Wir haben also wieder eine verstärkte Spezialisierung auf der Informationsanbieterseite, der Bibliotheksseite, zu vergegenwärtigen. Jede Bibliothek ist gut beraten sich angesichts des Grunddilemmas, der immer stärkeren Spreizung von explodierender Nachfrage und stetig geringer werdenden eigenen Möglichkeiten hierauf mit Diensten antworten zu können, wieder zu besinnen, welche Benutzer sind meine „Stammkunden“, und damit einhergehend, was ist mein „Kerngeschäft“. Problematisch ist diese Entwicklung natürlich vor allem für Bibliotheken, die sich selbst als universal verstehen und es gewohnt waren, unter ihrem Dach sehr heterogene Benutzergruppen mit

einem entsprechend vielfältigen und ausdifferenziertem Serviceangebot zu bedienen.<sup>1</sup>

Zwei weitere Grundwahrheiten, die hier nochmals *expressis verbis* festgestellt werden müssen, lauten: So gut wie für alle Bibliotheken gilt, dass das vorhandene Dienstleistungsangebot, also sowohl die einzelnen überhaupt angebotenen Dienstleistungen als auch die Bedeutung, die ihnen im Verhältnis untereinander, im jeweiligen sog. Produktmix der Bibliothek zukommt, nicht das Ergebnis einer vormaligen gezielten Marktanalyse oder gar Marketingstrategie ist, sondern es sich ebenso im Laufe der Zeit entwickelt hat.

Und weiter: Unabhängig vom Bibliothekstyp kennen Bibliotheken regelmäßig folgende Archetypen von Serviceleistungen

- Standardisierte (Basis-)Dienste
- Gruppenspezifisch orientierte Dienstleistungen
- Individualisierte (Standard-)Dienstleistungen

Diese Grunddienste werden regelmäßig, das ist eine Erfahrungstatsache, von allen Zielgruppen bedarfsorientiert, d.h. in unterschiedlichem Umfang, neben anderen, spezifischeren Diensten in Anspruch genommen. Für bestimmte Benutzergruppen eigens entwickelte Dienste, wie z.B. spezielle Schulungsangebote, sind oftmals ein Saisongeschäft (Beginn des Semesters, des Schuljahres etc.), und schließlich werden individuelle Serviceleistungen i.d.R. – schon aus Ressourcengründen – nicht eigens für den Einzelfall entwickelt, sondern sind Varianten schon anderweitig vorhandener Dienste, wie z.B. Sonderregelungen bei der Ausleihe bestimmter Medien für bestimmte (privilegierte) Nutzer.

### *3. Die Besonderheiten des bibliothekarischen Dienstleistungs- und Produktportfolios*

Die eingangs geschilderte dramatische Umbruchsituation, die die Bibliotheken in ihrem Umfeld sowohl auf der Angebots- bzw. Technikseite als auch auf der Nachfrageseite erleben, suggeriert die Notwendigkeit eines Totalausstiegs aus den bisherigen Servicekonzepten und eine komplette Hinwendung zu rein virtuellen Diensten. Dieser Eindruck verstellt jedoch den Blick auf die Realität. Eine weitere Besonderheit von Bibliotheken ist, dass sie zu den Dienstleistungsanbietern gehören, die ein im Vergleich zu anderen Serviceeinrichtungen sehr stabiles, über lange Zeiträume sich nur graduell veränderndes Produktportfolio aufweisen. Die Aussagen des Boston-Consulting-Group-Modells zum Produkt-Portfolio bzw. Produktlebenszyklus in Unternehmen und die zuletzt auch im Bibliothekswesen daraus abgeleiteten Schluss-

<sup>1</sup> Das Vorgehen einer Hochschulbibliothek wurde von Oliver Kohl-Frey in seinem Beitrag auf dem 97. Dt. Bibl.Tag 2008 in Mannheim vorgestellt. Vgl. ders.: Zielgruppenorientierte Angebote in Informationskompetenz: Das Beispiel der Universität Konstanz (online zu finden unter: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/Volltexte/2008/600/pdf>)

folgerungen für eine forcierte Innovationspolitik<sup>2</sup> treffen auf Bibliotheken nur sehr bedingt und/oder mit anderen Zeithorizonten zu.<sup>3</sup> Konkret: Bibliotheken haben i.d.R. sehr lang laufende Produktlinien mit trotz aller technologischen Umbrüche und Weiterentwicklungen im Grunde nur graduellen Variationen.

Es zeigt sich weiterhin, dass die Bedeutung einer Zielgruppe für die Bibliothek regelmäßig nicht nur durch den Bibliothekstyp vorgegeben ist, sondern auch deren Zugriff auf bestimmte Dienste der Bibliothek i.d.R. im hohen Maße nicht oder nur sehr graduell durch eine bestimmte Produktqualität beeinflusst wird, sondern ganz maßgeblich durch *externe* Faktoren bestimmt wird. Als Beispiel für die durchschlagende Wirkung externer Faktoren kann im Hochschulbibliotheksbereich die Einführung der neuen Studienordnung mit Bachelor- und Masterabschlüssen dienen. Damit hat sich die Nachfrage der Studenten nach bestimmten Diensten der Bibliothek erheblich verstärkt oder aber auch abgeschwächt: Ein weitgehend fest definierter Literaturkanon mit einer veränderten Lehrsituation, konkret: starken Verschulungstendenzen, fördert die Nutzung der Lesesäle und der Lehrbuchsammlungen, während die Nachfrage nach spezifischer Literatur parallel dazu nachlässt. Ein anderes Beispiel unterstreicht ebenfalls die Bedeutung, die Veränderungen im unmittelbaren Umfeld der Bibliothek für die Inanspruchnahme von Dienstleistungsangeboten haben: Die Digitalisierung historischer Werke auf breiter Front, wie dies z.B. im Rahmen des GoogleBookSearch-Projekts geschieht, führt zumindest mittelfristig zu einer deutlich verringerten Ausleihe der jeweiligen gedruckten Ausgaben, da die digitalen Kopien, mittlerweile i.d.R. sogar als Volltextversion jederzeit über das Internet recherchierbar und – da nicht mehr urheberrechtsgebunden – frei zugänglich und für jedermann leicht nutzbar angeboten werden.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Näheres zum Boston-Consulting-Group-Modell vgl. unter [wikipedia/wiki/BCGmatrix.org](http://wikipedia/wiki/BCGmatrix.org)

<sup>3</sup> Der Kollege Rudolf Mumenthaler, Innovationsmanager an der Bibliothek der ETH Zürich, hat sich in den letzten Jahren nachdrücklich und verdienstvoll des Themas Innovation in Bibliotheken angenommen und dabei auch das vorstehend erwähnte Produktlebenszyklusmodell der BCG bzw. dessen Anwendung im Bibliothekswesen propagiert. Vgl. ausführlich dazu, aber auch zu anderen Aspekten strategischer Produktportfoliopolitik in Bibliotheken: Mumenthaler, Rudolf: Innovations- und Produktmanagement an einer Hochschulbibliothek am Beispiel der ETH-Bibliothek, Zürich. Vortrag auf dem Dt. Bibl.Tag 2010 in Leipzig (vgl. die Präsentation unter: <http://www.slideshare.net/ruedi.mumenthaler/innovationroduktmanagement> bzw. ders.: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken, Vortrag auf dem Dt. Bibl.Tag 2009 in Erfurt, vgl. dazu näher: <http://www.slideshare.net/ruedi.mumenthaler/innovationsmanagement-an-hochschulbibliotheken>)

<sup>4</sup> Die Bayerische Staatsbibliothek digitalisiert seit 2007/8 im Rahmen der genannten Initiative mit *Google* ca. 1 Million urheberrechtsfreie Bände aus ihrem Bestand. Es lässt sich leicht nachweisen, dass mit der zunehmenden Verfügbarkeit der Digitalisate bzw.

Wenn Bibliotheken ihr aktuelles Produktportfolio, also Dienstleistungsangebot, in Frage stellen und Neuerungen ins Auge fassen, geht es i.d.R. um eine Produktdiversifikation und/oder Weiterentwicklung von bereits eingeführten Produkten/Produktlinien und nicht oder nur sehr selten um eine radikale Abkehr von bisher verfolgten Produkten bzw. Produktgruppen. Der Anlass für eine solche Neuorientierung ist allerdings häufig die Entdeckung oder auch Wiederentdeckung einer bisher u.U. vernachlässigten Zielgruppe oder einer, die neu hinzugekommen ist, wie z.B. die Oberschüler für die Bayerische Staatsbibliothek.

Last but not least muss festgehalten werden, dass die technologische Entwicklung und der dadurch entstehende Druck auf die Bibliotheken, weniger textgebunden oder buchorientiert, sondern stattdessen multimedialer zu denken und zu agieren sowie in jeder Hinsicht „sichtbarer“ zu werden, es mit sich bringt, dass Aktivitäten („Produkte“) in den Fokus rücken, die bisher im bibliothekarischen Produktportfolio ein Randdasein führten oder eher anderen Kultursparten wie Museen zugerechnet wurden. Beispiel: Ausstellungswesen oder auch die zunehmende Nutzung der Bibliotheksräume für das Abhalten sehr unterschiedlicher, nicht bibliotheksspezifischer Veranstaltungen (Eventwesen).

#### *4. Die Neuformulierung und Neuausrichtung des bibliothekarischen Produktmix*

Überprüft man das zuvor Gesagte auf seine konkrete Umsetzung, so kann man für nachfolgend aufgeführte „klassische“ Bibliotheks(kern)dienstleistungen, wie

- (bibliographische) Informations- und Auskunftsdienste
- Lesesaalnutzung (bestimmter Medien)
- Dokumentbereitstellung (rückgabepflichtige und nicht rückgabepflichtige) im Wege der Orts- und Fernleihe sowie der Dokumentlieferung
- Sonder(dienst)leistungen: z.B. Ausstellungen

folgende aktuelle Produkterweiterung und Produktausformungen feststellen:

- Die bisherigen (bibliographischen) Informations- und Auskunftsdienste haben eine stärkere Differenzierung erfahren. Sie mutierten einerseits infolge der Verfügbarkeit der Internettechnologien zu Online-Auskunftsdiensten, wozu in jüngster Zeit der „Webdialog“ via *Twitter* und *Facebook* tritt, andererseits haben sich parallel dazu (individuelle oder gruppenspezifische) Informationskompetenzschulung unter Nutzung von E-

zuletzt auch deren Volltextversionen im Internet die Ausleihe bzw. Nutzung der jeweiligen gedruckten Exemplare deutlich, ja teilweise dramatisch zurückgegangen ist: Nimmt man das Jahr 2008 als Basisjahr (100), so ist die Ausleihe von Werken, die zwischen 1501 und 1700 bzw. solchen, die zwischen 1701 und 1840 erschienen sind, bis August 2011 auf 67,6 bzw. 35,7 % zurückgegangen.



Learning-Komponenten in den Bibliotheken als neue Dienstleistung etabliert.

- Neben die „klassische“ oben erwähnte Dokumentbereitstellung tritt mehr und mehr eine virtuelle über sog. Fachportale oder sog. virtuelle Fachbibliotheken betriebene, integrierte Dienstleistung, die im Sinne des „one-stop-shopping“ aus der (Meta-)Recherche in unterschiedlichen Nachweisinstrumenten per Mouseclick das Ordern und die unmittelbare (Online-)Bereitstellung von digitalen Dokumenten ermöglicht.
- Die früher mehr oder minder erzwungene Lesesaalnutzung für bestimmte Medien, die nicht ausgeliehen wurden, wurde und wird abgelöst von einem differenzierten Lesesaalangebot, abgestimmt nach individuellem Lern- und Studienverhalten, sowie örtlichem Raumangebot von Lesesälen oder auch sog. Carrels mit komfortablen, multimedial ausgerüsteten (Einzel-)Arbeitsplätzen bis hin zum Angebot von unterschiedlich großen und ausgerüsteten Gruppenarbeitsräumen.
- Die frühere Sonder- oder Nebendienstleistung „Ausstellung“ ist in manchen Bibliotheken (wieder) zu einer Hauptaktivität aufgewertet worden. Dabei werden neben der Präsentation der Exponate und der Herausgabe eines Katalogs fast im Gleichschritt zu der sich stetig weiter entwickelnden Informationstechnologie mehr und mehr digitale Ausstellungskomponenten, wie gestengesteuerte virtuelle Präsentationsgeräte bis zu virtuell-multimedialen Ausstellungsspaziergängen sowie Mobilversionen von laufenden Ausstellungen (vgl. die Ludwig-II-Apps der BSB), im Sinne der sog. augmented reality<sup>5</sup>) zu integralen Bestandteilen des neuen Ausstellungs- und Präsentationskonzepts, was im besten Fall hilft, neue Zielgruppen zu erschließen.

#### *4. Die neue Service- und Produktpolitik der BSB*

Die Bayerische Staatsbibliothek ist traditionell eine universal ausgerichtete Forschungsbibliothek mit einem geisteswissenschaftlichen Fächerschwer-

<sup>5</sup> Ein erstes, gleichwohl beeindruckendes Beispiel lieferte die BSB hier mit der Entwicklung und Herstellung (zusammen mit der Bayerischen Staatlichen Schlösser-, Gärten- und Seenverwaltung) der sog. Ludwig-II-Apps. Im Zusammenhang mit mehreren Ausstellungen, die die genannte Partnereinrichtung, aber auch die BSB selbst 2011 aus Anlass des 125. Todestages des populären bayerischen Königs veranstaltete, wurde erstmals im deutschen Sprachraum von einer Bibliothek diese mobile, auf aktueller Daten- und Erkenntnisbasis aufsetzende Dienstleistung produziert. Sie ist ein durchschlagender Erfolg und erfreut sich gerade bei jungen Leuten großer Popularität. Vgl. ausführlich: Geiger, Stephanie: Bibliotheken in der Informationsflut. Die Bayerische Staatsbibliothek nutzt Apps zur Wissensvermittlung, in: NZZ, v. 27.12.2011, Nr. 302, S. 6; Ceynowa, Klaus: Innovative Nutzungsszenarien für digitale Inhalte: die Augmented-Reality-App „Ludwig II. – Auf den Spuren des Märchenkönigs“, in: Bibliotheksmagazin, 2012, 1. - S. 3-8)

punkt. Sie versteht sich grundsätzlich als eine „öffentliche Bibliothek“, d.h. sie ist offen für jedermann, sofern ein irgendwie geartetes wissenschaftliches Interesse vorliegt. Gleichwohl gehen etwa 80 % ihrer Dienste an Hochschulangehörige i.w.S. Sie ist das Rückgrat der lokalen und regionalen Literaturversorgung in Bayern bei gleichzeitig starker nationaler und stetig wachsender internationaler Inanspruchnahme.

Die BSB hat zu Beginn des 21. Jahrhunderts ihre bisherige Zielgruppenorientierung und Produktpolitik grundlegend auf den Prüfstand gestellt. Herausgekommen ist eine Neuorientierung in der Zielgruppenarbeit und ein erheblich überarbeitetes, erneuertes Service- und Dienstleistungskonzept. Seine Eckpunkte beinhalten:

- Radikale Öffnung des Hauses, sowohl was Räume, Öffnungszeiten als auch Nutzergruppen betrifft<sup>6</sup>
- Breit artikulierte und forcierte Digitalisierungs- und multimediale Innovationspolitik<sup>7</sup>
- (Re-)Naissance der Bibliothek als Lern- und Begegnungsort

Die Ergebnisse können sich sicherlich sehen lassen, wie dies die nachfolgende Tabelle mit einigen markanten Basisleistungszahlen zeigt:

Leistungszahlen der BSB	2002	2010	
Zahl der eingeschriebenen Nutzer	49.000	71.000	+45%
Öffnungszeiten Lesesaal	74	112	+51%
Zahl der Lesesaalbesuche	489.000	1.179.000	+141%
Orts- und Lesesaalleihe	1,17 Mio	2,02 Mio	+73%
Informationsdienste / Anfragen	97.000	152.000	+57%
Schulungsangebote	100	440	+340%
Fernleihe u. Dokumentlieferung	204.000	381.000	+86%

Abb. 1: Leistungskennzahlen der BSB 2002 und 2010

<sup>6</sup> Teil dieser neuen Strategie ist auch eine offensive Vermietungsstrategie von ausgewählten Räumlichkeiten der BSB an ausgewählte (kommerzielle) Interessenten. Vgl. ausführlich: Schnitzlein, Peter: Zwischen allen Büchern ist Ruh' – Das war einmal. Die Vermietungsaktivitäten der Bayerischen Staatsbibliothek, in: Bibliotheksmagazin, 2007, 1. – S. 8 - 14

<sup>7</sup> Vgl. näher: Ceynowa, Klaus: Massendigitalisierung für die Wissenschaft – Zur Digitalisierungsstrategie der BSB, in: Information, Innovation, Inspiration. 450 Jahre Bayerische Staatsbibliothek. Hrsg. Rolf Griebel. München.- 2008, S. 241 – 252; Brantl, Markus/Schoger, Astrid: Das Münchner Digitalisierungszentrum zwischen Produktion und Innovation, a.a.O., S. 253 – 281; Kempf, Klaus: Ein (organisatorischer) Maßanzug für hybride Zeiten: Organisationsentwicklung an der Bayerischen Staatsbibliothek, a.a.O., S. 559 - 586

### *5. Beispiele für die neue Zielgruppen- und Produktpolitik an der BSB*

Die Neuausrichtung der Zielgruppen- und Produktpolitik umfasste ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Dabei erlag man nicht der Versuchung, „neu“ oder „innovativ“ mit „digital“ gleichzusetzen. Vielmehr wurde ganz bewusst auf eine Mischung von Verbesserungen der einzelnen Serviceleistungen im virtuellen und konventionellen Bereich gesetzt. Nach einigen Jahren Erfahrung kann man sagen, dass dieses Konzept richtig war und man sagen kann, die Mischung macht's. Anhand ausgewählter markanter Beispiele soll kurz die Vorgehensweise, aber auch die bunte Mischung der sehr unterschiedlichen Innovationsbemühungen, fokussiert auf die jeweils primäre Zielgruppe, aufgezeigt werden.

- Student im Hauptstudium/Wissenschaftler: „Virtuelle Fachbibliothek“
- Wissenschaftler/Doktoranten: „Forscherlesesaal“
- (Ober-)Schüler: Informationskompetenzschulung

#### *1. Beispiel: „Virtuelle Fachbibliothek“*

Als Forschungsbibliothek von Weltrang liegt der BSB natürlich die Zielgruppe der wissenschaftlich Arbeitenden, d.h. fortgeschrittenen Studenten und Fachwissenschaftler, besonders am Herzen. Hier wurde in den letzten Jahren eine Dienstleistung entwickelt, die für die BSB nicht einzig ist, sondern im Gegenteil sich an fast allen herausragenden wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland, wenn auch mit unterschiedlicher fachlicher Akzentuierung, findet. Es handelt sich um den Aufbau von Fachportalen, sog. virtuellen Fachbibliotheken.

Ausgangspunkt für den Aufbau der „virtuellen Fachbibliotheken“ oder kurz auch ViFas genannt, ist das sog. Sondersammelgebietssystem der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Dieses seit 1949 existierende Förderprogramm sieht in seinem Kern eine dezentralisierte Erwerbung hochspezieller Literatur zu allen Wissensgebieten und in allen Sprachen weltweit vor. Das Ziel ist, dass in Deutschland für die Forschung zumindest ein Exemplar von auch sehr selten nachgefragten, wissenschaftlich relevanten Veröffentlichungen verfügbar ist. An diesem nationalen Sondersammelgebietsplan nehmen derzeit über 70 Bibliotheken teil.

1998 wurde dieses Programm um die Komponente eines verbesserten Nachweises über das Internet ergänzt, und es wurde der Aufbau der erwähnten ViFas begonnen. Heute gibt es für alle relevanten Wissenschaftsgebiete zusammen 25 Fachportale. Sie gewähren Zugang zu allen einschlägigen Dokumenten unabhängig von Medientyp oder Speicherform. Für das Selbstverständnis der betroffenen Bibliotheken bzw. ihre Serviceangebote ist damit ein ganz wesentlicher Paradigmenwechsel einhergegangen: Sie wurden von einer Hol- zur Bringbibliothek. Konkret heißt dies: Das Fachportal erlaubt dem einschlägig interessierten Nutzer in einem ersten Schritt eine parallele, qualitätskontrollierte Metasuche über alle verfügbaren, fachlich relevanten Daten-



quellen unterschiedlichsten Charakters (von Bibliothekskatalogen bis Internetquellensammlungen). In einem zweiten Schritt kann der Nutzer aufsetzend auf den Suchergebnissen die Verfügbarkeit der fachlich einschlägigen (gedruckten und digitalen) Dokumente feststellen und in einem weiteren Schritt entweder über ein Linkresolving sich die Online-Volltextdokumente gleich auf den Bildschirm holen bzw. downloaden oder im Falle nur gedruckt vorliegender Dokumente mittels Dokumentlieferdienste die Bestellung in die Wege leiten. Mit diesem Angebot wurde die Sichtbarkeit, Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Materialien in jedweder Form erheblich verbessert, und man kam dem Leitbild der Bibliothek als „One-Stop-Shop“ einen entscheidenden Schritt näher.

Die BSB unterhält zwischenzeitlich alleine oder in enger Zusammenarbeit mit fachlich benachbarten SSG-Bibliotheken insgesamt sechs ViFas.<sup>8</sup> Neben den vorstehend beschriebenen Grundkomponenten enthalten die Fachportale noch weitere „Servicebausteine“, wie Neuerwerbungs-Alerting-Dienste, Sucheinschränkungsmöglichkeiten mittels sog. Filter, die Erstellung von Literaturlisten ist möglich, genauso wie Personalisierungsfunktionen, Newsletters u.a. verfügbar sind. In neuerer Zeit werden vermehrt fachlich einschlägige Volltextkollektionen und die automatisierte Suche auch in diesen angeboten. Es

<sup>8</sup> Vgl. Generell zum Thema ViFa aus Sicht der BSB: Moravetz-Kuhlmann, Monika: Sondersammelgebietsbibliothek und modernes Informationszentrum – die Bayerische Staatsbibliothek und ihre Rolle in der überregionalen Literaturversorgung. In: Information, Innovation, Inspiration. 450 Jahre Bayerische Staatsbibliothek. Hrsg. von Rolf Griebel u.a. – München 2008. S. 419-435.; Diess/Jamble, Jeanette: „Elektronisch frei Haus“ – Zugang zu Fachinformationen über Virtuelle Fachbibliotheken. In: Bibliotheksmagazin, 1,2008, S. 49-53. Zu den einzelnen BSB-ViFa: Horstkemper, Gregor: Informationsbündelung, Literaturversorgung, Publikumsunterstützung – Bibliothekarische Dienstleistungen für die Geschichtswissenschaften im Umbruch. In: Information, Innovation, Inspiration, a.a.O., S. 437-458; Diet, Jürgen: Effiziente Informationsvermittlung für Musikwissenschaftler mit Hilfe der ViFaMusik. In: Information und Ethik. 3. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek. Hrsg. von Barbara Lison. Wiesbaden 2007. S. 647-649; Wirtz, Gudrun: Die Virtuelle Fachbibliothek Osteuropa „aus eigener Kraft“, In: Die Osteuropa-bibliothek der Zukunft. Das Bibliotheks- und Informationswesen zu Osteuropa vor neuen Herausforderungen. 37. ABDOS-Tagung, Marburg, 26. bis 28. Mai 2008. Referate und Beiträge. Zusammengestellt von Franz Görner. Berlin 2009, S. 98-105. (Staatsbibliothek zu Berlin – Preussischer Kulturbesitz, Veröffentlichungen der Osteuropa-Abteilung, Bd. 37); Kölbl, Andrea Pia: Willkommen-Bienvenue-Benvenuti! Das fachübergreifende Informationsportal für die Frankreich- und Italienforschung sowie die Allgemeine Romanistik: Die Virtuelle Fachbibliothek Romanischer Kulturkreis / Die Vifarom. In: BFB 4. Jg. / H. 1, 2010. S. 6-9; Höpfner, Ruth: Die virtuelle Fachbibliothek Propylaeum: Acht Fachsichten auf die Altertumswissenschaften. In: BFB 4. Jg. / H. 2, 2010. S. 110-113; Götz, Franz Jürgen: Information-Retrieval im Kontext Virtueller Fachbibliotheken. Vortrag auf dem Bibliothekartag in Erfurt 2009, <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2009/805>.

besteht die Tendenz der Weiterentwicklung der ViFas zu einem fachlich orientierten Discovery-Service.<sup>9</sup> Im Moment steht die ViFa aber – bei Drittbibliotheken – noch neben dem jeweiligen lokalen Bibliothekssystem, weil es an der technischen Integration mit dem jeweiligen lokalen Katalog- und Ausleihsystem fehlt sowie keine direkte Durchleitung zu den vor Ort lizenzierten elektronischen Volltexten (Zeitschriften und E-Books) besteht. Dies und andere Faktoren haben dazu beigetragen, dass die ViFas zwar als hochkarätiges Fachinformationsangebot angesehen werden, bisher jedoch das große Echo, sprich: Massennachfrage, in den meisten Fach-Communities noch auf sich warten lässt. Es wird sich in den nächsten Jahren zeigen, ob ein solches differenziertes Informationsangebot sich neben dem der kommerziellen Suchmaschinenanbieter mit ihren viel weniger komplexen Such- und Antwortstrukturen behaupten können wird.<sup>10</sup>

## *2. Beispiel: Einrichtung und Eröffnung eines Forschungslesesaals (Aventinus-Lesesaal)*

Die Verbesserung und Weiterentwicklung der konventionellen Dienste wurde, wie oben bereits festgestellt wurde, gegenüber dem Aufbau neuer virtueller Serviceleistungen nicht vernachlässigt. Im Gegenteil. Ein wesentlicher Einstieg hierzu war die radikale Erweiterung der Öffnungszeiten des sog. Allgemeinen Lesesaals als augenfälliges Zeichen für die Neuausrichtung des Hauses. Heute gibt es eine 7-Tage-Öffnung von 8.00 Uhr bis 24.00 Uhr und damit Zugang zu 160.000 Bänden Freihandbestand sowie zu den dort in Selbstbedienung ausgelegten Lesesaalbestellungen: Bei rund 550 Leseplätzen bringt dies über eine Million Besucher im Jahr ins Haus.

Da das Haus sich gegenüber früher nunmehr mehr Nutzergruppen zuwendet, wenn auch in deutlicher Servicestufendifferenzierung, wurde im Allgemeinen Lesesaal ein sichtbar abgetrennter und kontrollierter Bereich für wissenschaftlich arbeitende Nutzer eingeführt. Für letztere stehen darüber hinaus bei spe-

<sup>9</sup> Als „Discovery Service“ im Zusammenhang mit Bibliotheken bezeichnet man einen Webdienst, bei dem in heterogenen Quellen (Metadaten und Volltexte) unter Einbeziehung der eigenen Bibliotheksressourcen (Bibliothekskatalog) parallel recherchiert werden kann.

<sup>10</sup> Vgl. ausführlich zu den Stärken und Schwächen des ViFa-Konzepts sowie der Nutzung der ViFas die Studie, die von der DFG bereits im Jahr 2007 in Auftrag gegeben worden war: Virtuelle Fachbibliotheken im System der überregionalen Literatur- und Informationsversorgung. Studie zu Angebot und Nutzung der virtuellen Fachbibliotheken. Erstellt v. Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung, November 2007. Einzusehen auf [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de) Dokumentenstatus Version 3.5. vom 3.12.2007. Weiterhin: Evaluierung des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Systems der Sondersammelgebiete. Empfehlungen der Expertenkommission SSG-Evaluation auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluierungsuntersuchung der Prognos AG hervorgegangen aus der Sitzung der Expertenkommission SSG-Evaluation am 9. März 2011 in der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt.

ziellem Interesse weitere fünf Lesesäle zur Verfügung, nämlich der Zeitschriftenlesesaal mit einer Auslage von ca. 18.000 aktuellen Periodika, der ganz neu hergerichtete Lesesaal Karten + Bilder und Musikwissenschaften, der Lesesaal Osteuropa, Orient, Ostasien (= 3O-Lesesaal), der Lesesaal für Handschriften und seltene Drucke. Auch wurden durchgehende und deutlich verlängerte Öffnungszeiten eingeführt, auch wenn sie nicht an die des Allgemeinen heranreichen. Zu diesen vier genannten kommt seit 2010 ein fachübergreifender eigener sog. Forscherlesesaal, der Aventinus-Lesesaal.

Der letztgenannte ist seit Februar 2010 in Betrieb. Er ist zum einen eine Antwort auf den starken Zuspruch, den insbesondere der Allgemeine Lesesaal seit der Neuorganisation durch ein breites studentisches Publikum erfährt und zur Folge hat, dass die Stammklientel, die Forscher, zunehmend Klage über fehlende Arbeitsplätze und mangelnde Ruhe führten, zum anderen ist es seit geraumer Zeit ein Desiderat auf Seiten der Bibliothek, die besonders schätzenswerte Literatur nicht mehr weiter in den großen Lesesaal zu geben. Primär für die Einrichtung des Forschungslesesaals war natürlich der Nachfragedruck von Forscherseite: Allein die explizit angemeldeten Forschungsenthalte beliefen sich zuletzt auf jährlich 1770 – 52 % davon dauerten mehr als 3 Tage, 34% zwischen 3 -7 Tage, 24% gar länger als eine Woche. Dazu kommt ein gerütteltes Maß an „Laufkundschaft“, d.h. in München ansässige oder nach München einpendelnde, die Bestände der BSB für wissenschaftliche Zwecke in Anspruch nehmende Nutzer.

Es war klar, dass die neue Räumlichkeit, die von Anfang mit einigen Erwartungen bedacht worden war, nicht an beliebiger Stelle im Hause angesiedelt sein konnte. Entscheidend war die Qualität des Raumes an sich, seine Lage im Hause und seine Anbindung an andere Räumlichkeiten sowie seine Zugänglichkeit aus anderen Abteilungen. Es wurde der Beschluss gefasst, den im zweiten Stock des Hauses gelegenen Kartenlese-saal dazu heranzuziehen. Die Kartenabteilung war mit der Musikabteilung zusammengelegt worden. und man nutzte ab sofort gemeinsam den bisherigen Musiklesesaal. Im zweiten Obergeschoß in der Südwestecke des Gebäudes angesiedelt, liegt er mit im nobelsten Bereich des Hauses. Er bietet geradezu ideale Lichtverhältnisse, ist für die Benutzer sehr gut erreichbar und hat eine direkte Verbindung zu den Magazinräumen.

Auf ca. 285 qm sind 62 Arbeitsplätze eingerichtet worden, die in ihren Maßen deutlich über die Größe der Standardarbeitsplätze in den übrigen Lesesälen hinausgehen. In dem 8 m hohen Raum ist eine zweistöckige Galerie – für die Unterbringung von ca. 20.000 Werken Freihandbestand; Schwerpunkt Geisteswissenschaften, vor allem Bavarica, Geschichte/Altertum und Altphilologie – eingebaut. Wie im Allgemeinen Lesesaal ist auch hier eine Mischung aus Selbstbedienung und bibliothekarischer Betreuung bei der Bereitstellung der BSB-eigenen Bestände gegeben. Im angrenzenden Magazin, das jetzt freien Zugang bietet, werden alle BSB-eigenen Werke, die von den Aventinus-

saalnutzern aus den Magazinen bestellt wurden und die Erscheinungsjahre von 1501 bis 1840 aufweisen, ausgelegt. Der Lesesaal ist von 8.00-19.00 Uhr (außer Sonntag) immer zugänglich.

Der Zutritt ist ausschließlich Berechtigten erlaubt und möglich, d.h. Forschern, die sich hierfür angemeldet und eine entsprechende Zugangsberechtigung erhalten haben (technischer Zugang mittels multifunktionaler Mifare-Benutzerkarte). Als ideal wird ein Besucherzuspruch von ca. 35.000 Besuchern im Jahr angesehen, mehr als 70.000 sollen es jedoch auf keinen Fall werden. Nach Eröffnung im Februar 2010 und noch etwas verhaltenem Beginn wurden im genannten Kalenderjahr dort 19.156 Nutzer willkommen geheißen. 2011 kam man in den ersten drei Quartalen auf rund 24.000 – es kann demnach von 32.000-35.000 Nutzern, verteilt auf das Gesamtjahr, ausgegangen werden.<sup>11</sup>

### *3. Beispiel: (Ober-)Schüler und (Gymnasial-)Lehrer zum Lernen in der Bibliothek – ein neues Serviceangebot für eine neue Zielgruppe*

Ab dem Schuljahr 2007 griff in Bayern die Reform der gymnasialen Oberstufe Platz. Die Schüler machen danach in nur noch 8 Jahren Abitur. Im letzten Schuljahr ist u.a. ein sog. Wissenschaftsseminar (mit Facharbeit) vorgeschrieben. Die Oberschulreform hat erhebliche Auswirkungen auf die Nutzung der Bibliothek durch die Oberschüler. Die Schulbibliotheken fristen in Bayern auch an Gymnasien seit jeher ein Schattendasein. Ausnahmen bestätigen hier die Regel.<sup>12</sup> Die BSB sah und sieht sich daher in der Pflicht, auch für diese Nutzergruppe, die bisher eigentlich gar nicht zu ihren Zielgruppen zählte, ein adäquates Serviceangebot zu formulieren.<sup>13</sup>

Mit der Inkraftsetzung der Oberstufenreform wurde die BSB für (Gymnasiums-)Schüler ab 16 Jahre geöffnet. Seither gibt es auch gezielte Schulungsmaßnahmen, d.h. vor allem spezielle Führungen und gezielte Einführungen in die wesentlichen Benützungsfunktionen der Bibliothek. Seit dem Beginn des Schuljahres 2011 wurde das Serviceangebot für diese zahlenmäßig beachtliche Nutzergruppe um eine weitere Maßnahme angereichert: Es wurde ein eigenständiges Multiplikatorenschulungskonzept entwickelt bzw. umgesetzt.

<sup>11</sup> Vgl. ausführlich zu Konzept und Einrichtung des neuen Forscherlesesaals Hilpert, Wilhelm: Optimale Bedingungen fürs wissenschaftliche Arbeiten. Die BSB eröffnet den Aventinus-Lesesaal, in: BUB, 62 (2010), Heft 5, S. 398-400; Schnitzlein, Peter: Neue Arbeitsumgebung für die Geistes- und Kulturwissenschaften. Der Aventinus-Forschungslesesaal der BSB, in: Bibliotheksmagazin, 2/2010, S. 37-39.

<sup>12</sup> Erst in der jüngsten Zeit bestehen Bestrebungen, dies durchgreifend zu ändern. Vgl. Dahm, Klaus: Mehr Service für Schulbibliotheken. Drei Pädagogen erweitern das Beratungsangebot der Landesfachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen, in: Bibliotheksforum Bayern (BFB), 5 (2011) Heft 3, S. 287-288

<sup>13</sup> Vgl. Hilpert, Wilhelm/Schwarz, Stephan: Schüler an der Bayerischen Staatsbibliothek, in: Bibliotheksforum Bayern (BFB), 3 (2009) Heft 2, S. 88-89.

Dabei wurde auf teilweise bereits bewährte Konzeptkomponenten in der Schul- und Schülerarbeit zurückgegriffen. Eine lautete „Vernetzung mit Partnereinrichtungen“. Eine probate Partnereinrichtung heißt hier seit Jahren Stadtbibliothek München. Mit ihr bzw. deren Zentralbibliothek im Gasteig wird seit geraumer Zeit bei der Betreuung der Oberschüler eng zusammengearbeitet. Motto: Erst ist die Stadtbibliothek dran, danach kommt die BSB.<sup>14</sup> Die anderen Partnereinrichtungen sind die Schulen bzw. Gymnasien in München und Umgebung/Oberbayern. Letztere haben natürlich ein ganz eigenes Interesse daran. Die jeweiligen Betreuungslehrer melden ihre Schulklassen jeweils ca. ein halbes Jahr vor dem gewünschten Besichtigungstermin bei der BSB an. Ihr persönlicher Partner ist oftmals ein fachlich einschlägig vorgebildeter, von der BSB beschäftigter „Volontier“, nämlich ein Gymnasiallehrer i.R. Zusammen konzipiert man die Führungen und führt sie i.d.R. auch gemeinschaftlich durch. Dies, d.h. die unmittelbare Betreuung durch die Bibliothek bzw. ihre dafür zuständigen Mitarbeiter (für Führungen und Schulungen stehen drei Hauptamtliche und – in Teilzeit – der schon erwähnte Volontier zur Verfügung), reicht aber mittlerweile nicht mehr aus. Mit 15 bis 20 Schülerführungen mit jeweils bis zu 40 Teilnehmern – 2010 waren es insgesamt 167 Führungen mit rund 3.400 Teilnehmern – hat man die absolute Obergrenze des Machbaren erreicht.

Man ist deswegen auf die Idee verfallen, zu einer indirekten, jedoch genauso anspruchsvollen, aber effizienteren Betreuung überzugehen. In Kooperation mit dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) und der regionalen Lehrerfortbildung (RLFB) haben erfahrene Mitarbeiter aus dem Bereich der Benutzerbetreuung Kurse und Kursmaterialien entwickelt, nach denen Lehrer aus den Gymnasien im Münchner Umland/RegBezirk Oberbayern geschult werden, die dann – auf diese Weise als Multiplikatoren ausgebildet – ihrerseits wiederum ihre Schüler für die Benutzung in der BSB vorbereiten. Die Multiplikatoren können außerhalb der Schulung, die sie in den Räumen der Bibliothek, normalerweise im EDV-Labor des Bibliotheksverbundes Bayern erhalten, ergänzend auf entsprechende Lehrmaterialien, die auf der Website der BSB abgelegt sind, zurückgreifen. Die Multiplikatorenschulung wird als offizielle Fortbildungsveranstaltung geführt und ist damit für Lehrer attraktiv. Lernziel ist nicht, dass die Lehrer die Schulklasse in der BSB führen können, sondern dass sie in der Lage sind, die Grundfunktionen, die die Schüler unmittelbar betreffen, wie die Literaturrecherche und -bestellung, zu vermitteln. Für letztere winkt ein Extraponbon: Wer sich als besonders geschickt im Handhaben der Bibliotheksdienste erweist, hat die

<sup>14</sup> Zur Zusammenarbeit zwischen der Münchner Stadtbibliothek und der BSB in der Benutzerschulung von Schülern: Riehm, Hanne/Schwarz, Stephan: Gemeinsame Angebote für Schülerinnen und Schüler der Kollegstufe. Bericht über eine Kooperation der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und der Bayerischen Staatsbibliothek, in: Bibliotheksforum Bayern (BFB), 3 (2009) Heft 2, S. 85-87.



Möglichkeit eines Berufspraktikums an der BSB. Resümee: Die von Bibliothekaren geschulten Lehrkräfte – alleine 2011 wurden vier Veranstaltungen mit jeweils 25 Teilnehmern abgehalten – vergaben für die erteilten Unterrichtsstunden bisher nur Bestnoten. Gewinner sind die Schulen und die Bibliothek und am Ende, so die beidseitige Hoffnung, natürlich die Schüler.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vgl. ausführlich zur Multiplikatorenschulung an der BSB: Schwarz, Stephan/Bielemeier, Günter: Was macht die Maus mit dem Buch? Neues Modell einer Multiplikatorenschulung an der Bayerischen Staatsbibliothek, in: Bibliotheksmagazin, 2011, Heft 3. - S. 69-75